

27

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"RECURSOS HUMANOS"

PROPUESTA DE PLANEACION DE UN PROGRAMA
DE CAPACITACION AL PERSONAL DE AUDITORIA
INTERNA EN UNA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ROMAN ARTURO DIMAS VERGARA

ASESOR L A ALVARO GONZALEZ MENDOZA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario.

Recursos Humanos:
Propuesta de la Necesidad de Planeación de un Programa de Capacitación
al Personal de Auditoría Interna en una empresa de Telecomunicaciones

que presenta el pasante Román Arturo Dimas Vergara
 con número de cuenta 79184744 para obtener el título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 10 de Marzo de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	L.A Alvaro González Mendoza	
I	M.A. José Vili Martínez González	
IV	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	

A ti hija: ZURIZADA!

*Que con el solo hecho de saberme tuyo,
he podido llegar a la conclusión de éste
trabajo, que te dedico con todo mi Amor,
y que sepas que siempre estarás en mi
Corazón y muy pronto juntos los dos.*

*A mi Madre: Sara Vergara
Como digno ejemplo de fuerza y voluntad
para seguir siempre adelante.
Con todo mi amor. GRACIAS.*

*A mi Padre: Arturo Dimas
Pilar indestructible ante cualquier
adversidad, razón de la sensatez
Mi admiración por siempre. GRACIAS*

*A mis hermanos:
Por su apoyo y ser lo mas cercano a mi.*

*A toda mi familia:
Por todo lo bueno que me han dado*

*A la FES-Cuautitlan y mis profesores:
Por brindarme la oportunidad de compartir
sus espacios experiencias y enseñanzas.*

*A DIOS:
Por darme la Fé y la Fuerza para ser mejor.*

*A todos mis amigos y compañeros que me han alenado, entregado su confianza, y participado
de este trabajo, que también es suyo.
JAIME IBARRA IBARRA
SERGIO SEGURA HERNANDEZ*

INDICE

INTRODUCCION	5
PROTOCOLO	
Problemática.....	7
Hipótesis.....	7
Objetivo.....	8
Preguntas.....	8
CAPITULO 1 PLANEACION	
1.1. Proceso Administrativo (Concepto).....	9
1.2. La Planeación en el Proceso Administrativo.....	10
1.3. Concepto de Planeación.....	10
1.4. Importancia de la Planeación.....	11
1.5. Componentes de la Planeación.....	12
1.6. Naturaleza de la Planeación.....	13
1.7. Principios de la Planeación.....	13
1.8. El Plan Maestro de la Empresa.....	15
1.9. Descripción de los Elementos del Plan Maestro.....	17
1.10. Archivo de Datos del Plan Maestro.....	21
1.11. Archivo de Operación de los Planes Específicos.....	22
1.12. El Análisis de Avance del Plan Maestro y de los Planes Específicos.....	23
1.13. Implementación y/o Establecimiento de Planes y Programas Derivados de Planes Terminados o en Proceso.....	25
1.14. Tipos de Planes.....	27
1.15. Tiempo y Planeación.....	28

CAPITULO 3 APRENDIZAJE

3.1	Teorías del Aprendizaje.....	66
3.1.1	Teoría Asociacionista	66
3.1.2	Teoría Cognoscitiva.....	71
3.1.2.1	Intermediarios Centrales.....	72
3.1.2.2	Motivación del rendimiento o logro.....	75
3.1.2.3	Fijación de Metas.....	78
3.1.3	Teoría Humanística.....	79
3.1.3.1	Necesidades Fisiológicas.....	80
3.1.3.2	Necesidades de Seguridad.....	81
3.1.3.3	Amor y Pertenencia.....	81
3.1.3.4	Estimación.....	82
3.1.3.5	Autorealización.....	82
3.1.3.6	Necesidades de Conocimiento.....	82
3.1.3.7	Necesidades Estéticas o Corporales.....	83
3.1.4	Teoría Psicoanalítica.....	83
3.2	Principios del Aprendizaje.....	85
3.2.1	Participación.....	86
3.2.2	Repetición.....	86
3.2.3	Relevancia.....	86
3.2.4	Transferencia.....	87
3.2.5	Retroalimentación.....	87
3.3	Cambios de Comportamiento.....	87

CAPITULO 4 DETECCION DE NECESIDADES

4.1	Pasos hacia la Capacitación.....	90
4.2	Evaluación de Necesidades.....	91
4.3	Diagnostico de Necesidades.....	92
4.4	Proceso de capacitación.....	96
4.5	Desarrollo de Recursos Humanos.....	107
4.6	Obsolescencia de los Conocimientos del Personal.....	108

CASO PRACTICO (PROPUESTA)

Antecedentes..... 110
Situación Actual.....112
Caso Práctico (Propuesta).... 113
Planeación del Programa de Capacitación (Gráfica de Gantt).117

CONCLUSIONES.....118

BIBLIOGRAFIA.....120

El cuarto capítulo trata de la DETECCION DE NECESIDADES, lo cual es importante definir, para diagnosticar las necesidades de la organización, así como los objetivos que se definirán para plantear el Proceso de Capacitación adecuado para el personal y la organización misma.

Finalmente es la inquietud de hacer notar que siempre ha sido y será necesaria LA CAPACITACION para el desarrollo del Recurso Humano y el mejor desempeño de las actividades laborales de cualquier área y en toda Organización.

PROTOCOLO

TITULO

“ PROPUESTA DE LA NECESIDAD DE PLANEACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION AL PERSONAL DE AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “

PROBLEMATICA:

Ante la falta de planeación de la capacitación sistematizada al personal del área de auditoria interna, se manifiestan retrasos en las auditorias que se practican internamente, el personal tiene que investigar o apoyarse en otras áreas para conocer las políticas y/o procedimientos. se hace necesario planear adecuadamente un programa de capacitación que permita tener a los auditores actualizados en sus áreas. ¿ Se obtendrán mejores resultados al planear los cursos de capacitación?

HIPOTESIS:

La propuesta de planeación de un programa de capacitación, permitirá que el personal de auditoria se actualice constantemente en las áreas en que labora normalmente, lo que le permitirá ejecutar sus actividades dentro de lo establecido, ya sean los cambios fiscales, administrativos, ingeniería, arquitectura o cualquier otro involucrado con su área.

OBJETIVO:

Planear adecuadamente la Capacitación para mejorar los resultados en la validación de las actividades que se realizan dentro de la organización, observando que se ejecuten conforme a los procedimientos y políticas establecidas en la empresa, así mismo verificar que se labore con lo señalado por las leyes gubernamentales.

PREGUNTAS:

- ¿ Que importancia tiene la planeación de un programa de capacitación?
- ¿ Que tan importante es que la organización capacite a los auditores internos?
- ¿ En que áreas labora el auditor interno?
- ¿ Cuantos tipos de auditor interno existen?
- ¿ Cuándo se debe aplicar el programa de capacitación?
- ¿ Quién debe capacitar a los auditores internos?
- ¿ Que beneficios obtienen los auditores después de que el plan de capacitación se realizó de acuerdo a lo planeado?

CAPITULO 1

PLANEACION

1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Concepto: El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, estas etapas son la planeación, organización, ejecución, dirección, supervisión y control. También se puede conceptualizar como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, por lo que al realizar dichas actividades se puede observar si se ha alcanzado el objetivo determinado o no, a fin ir corrigiendo las acciones o tareas para este último caso. Se habla así de planeación, ejecución y control.

Es necesario hacer notar que la planeación correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr y que se necesita recibir información continuamente sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe, y que permanezca dentro de límites de lo planeado. En todas las organizaciones debe llevarse a cabo el proceso administrativo pues de otra forma se corre el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos.

Como se puede observar se tienen que considerar todos los elementos del Proceso Administrativo, de los cuales se hará más énfasis en la planeación, ya que es el objeto de esta Tesina.

1.2 LA PLANEACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La planeación es una función vital en el proceso administrativo. Se puede afirmar con mucha razón que la planeación es básica para las otras funciones administrativas, por ejemplo, para la organización, sin la planeación no habrá nada que organizar (dado que no hay nada planeado), así, nadie puede dirigir ni controlar algo que no existe.

La planeación es una función primordial de la dirección. Sin embargo, en muchas ocasiones se le subestima y es común creer que corresponde solamente a ejecutivos de alto nivel, lo cual no es correcto, en virtud de que existe tanto en los niveles altos como en los inferiores de la empresa.

1.3 CONCEPTO DE PLANEACION

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamental analizar por anticipado los problemas, proponer posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida defina.

La planeación debe, por lo tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su conclusión.

1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es "hacer a través de otros" necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaran para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se comparara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito. Todos los esfuerzos van dirigidos hacia los resultados que se desean y se obtiene con ello una eficiente sucesión de ellos.
- b) Se disminuye la condición azarosa de enfocar y ejecutar el trabajo.
- c) Las actividades se coordinan de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.
- d) Se reduce el trabajo improductivo.
- e) Se reducen los costos y se estabiliza la empresa.

La planeación es esencial, pero existen limitaciones prácticas para su uso; una de ellas consiste en que en muchas ocasiones no le es posible contar con datos precisos con relación al futuro y, tampoco el gerente puede pronosticar lo que sucederá en lo futuro y solo mediante correcciones posteriores podrá acercarse a la premisa establecida.

1.5 COMPONENTES DE LA PLANEACION

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el "QUE" de las actividades, es decir, "que se va a hacer", posteriormente "en donde se va a hacer" y, por ultimo, "cuando se va a hacer". En cuanto al tiempo, surge una clasificación, si es a corto o a largo plazo.

Todo lo anterior lo sistematizamos a través de lo que llamamos componentes de la planeación, siendo los siguientes:

- ✓ Pronósticos
- ✓ Objetivos
- ✓ Políticas
- ✓ Procedimientos
- ✓ Programas
- ✓ Presupuestos

1.6 NATURALEZA DE LA PLANEACION

Para entender la planeación debemos considerar lo siguiente:

- 1) Los planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- 2) La planeación tiene mas relación con el control, porque la acción planificada no puede ser eficiente si el control no mantiene a los subordinados en la dirección adecuada mediante la corrección de las desviaciones de los planes.
- 3) La planeación persigue eficiencia en los planes. Un plan eficiente es aquel que logra alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con bajos costos.

1.7 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

Así como en el proceso administrativo los principios son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que lo forman, así también los son los principios de la planeación; entendiéndose como principio la proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Los principios de la planeación son los siguientes:

- 1) Principio de la unidad. Debe haber un plan para cada tarea y el conjunto de estos debe estar coordinado e integrado en forma tal que pueda decirse que existe un solo plan general

- 2) Principio de la precisión. Es necesario que los planes se preparen con la mayor certeza posible y no con afirmaciones vagas o generales.
- 3) Principio de flexibilidad. Todo plan debe dejar un margen para cambios que surjan en él. Por lo tanto, todo plan preciso debe prever, en lo posible, los principales supuestos cambios que pueden ocurrir, ya sea:
 - a) Fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos.
 - b) Proveyendo anticipadamente caminos de sustitución para tales circunstancias.
 - c) Estableciendo sistemas para su rápida revisión.
- 4) Principio de compromiso. La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.
- 5) Principio de factibilidad. Todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados.

La planeación es la anticipación a los hechos futuros, pero también es decidir sobre situaciones actuales que presentan alternativas para la toma de decisiones. Aunque existen diversos enfoques respecto a lo que significa esta forma de prevenir el futuro, lo relevante del fenómeno es que existe una comprensión generalizada respecto a los actos planeados, al objetivo o

necesidad de planear y a la medida que el hombre ha observado que el planear la empresa antes y después de su estructuración conduce positivamente a la obtención de resultados.

La planeación como una función administrativa, resulta una de las actividades más importantes a realizar por el administrador, el no prever puede resultar desastroso, la planeación es una herramienta importante y permite prever lo cual ayuda al administrador. Una forma simple de entender la actividad del planificador es presentar un esquema bajo el cual éste pueda desarrollar sus actividades, por lo que se sugiere el ejemplo en un marco conceptual denominado Plan Maestro.

1.8 EL PLAN MAESTRO DE LA EMPRESA

El Plan Maestro es un documento de concentración que contiene todos los planes o actividades programadas de la empresa. Es una herramienta de control que describe y define todas las características particulares de los planes y programas en él contenidos. El Plan Maestro es un documento informativo que presenta un panorama global de las actividades de la empresa a la alta dirección, presentando las siguientes características o elementos:

Respecto a la integración del Plan Maestro en la empresa, se deberán tomar en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Los objetivos del Plan General
- 2) Su descripción
- 3) Nombres de los planes particulares o específicos que lo integran. lo cual incluye:
 - a) Objetivos de los planes específicos
 - b) Características de los mismos
- 4) Tiempo y límites que tiene o abarca el Plan Maestro
- 5) Tiempo y límites de los planes particulares o específicos
- 6) Necesidades del Plan Maestro
- 7) Necesidades de los planes específicos
- 8) Implementaron del Plan en su conjunto o particularmente
- 9) Control del Plan Maestro
- 10) Control de los planes específicos
- 11) Archivo de datos del Plan Maestro
- 12) Archivo de Operación de planes específicos
- 13) Análisis de avances del Plan Maestro
- 14) Análisis de avances de los planes específicos
- 15) Discusión y aprobación o rechazo de los planes concluidos
- 16) Implementación y establecimiento de programas o planes derivados de planes terminados.

1.9 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN MAESTRO

Los objetivos del Plan General

Los objetivos del Plan Maestro deben abarcar en su contexto también las metas a corto y largo plazo. Haciendo una discriminación entre objetivos y metas, definiríamos éstas como relaciones numéricas en cantidad y tiempo esperado, en tanto que, los objetivos son las guías a nivel general o específico que se señalan para cada programa o plan, o bien, para toda las actividades de la empresa

La descripción del Plan General

En este rubro se consignaran las características básicas que lo identifican con sus metas y objetivos,

- a) El Plan Maestro deberá contener una relación general de los planes y programas específicos, los objetivos y metas que pretenden alcanzar, los requisitos, necesidades y características de cada uno de ellos
- b) El Plan Maestro fijará las fechas y las formas de control, análisis, discusión, aprobación, aplicación e implementación de cada uno de los planes en particular
- c) El Plan Maestro es una relación de los recursos técnicos, humanos y financieros con que cuenta la empresa.
- d) Deberá tenerse el cuidado necesario para concretar los medios con que cuenta la empresa y los elementos de análisis que se van a emplear para hacer la descripción.

Nombres de los planes particulares y específicos

Con el objeto de hacer una diferenciación o una identificación, se hace necesario dotar de un nombre a cada plan. Asimismo, como los objetos y características pueden ser coincidentes o similares, se requiere que cada plan o programa lleve sus propios objetivos y su particular descripción

- (a) Nombre del Plan
- (b) Objetivo del Plan
- (c) Metas
- (d) La característica del Plan

Tiempo y límites del Plan Maestro

Con la finalidad de poder establecer etapas de implementación y supervisión, el Plan Maestro tomará las totalidades del tiempo estimado de todos los programas específicos para determinar la amplitud general

- a) El Plan Maestro tendrá una duración de...
- b) El Plan Secundario (Gerencia) tendrá una duración de...
- c) El Plan Terciario (Departamental) tendrá una duración de...

La formulación de fechas y límites permite que se determine, en forma mas adecuada, las necesidades de financiamiento.

Tiempo y límites de los planes específicos

Quedan comprendidos en el punto anterior; la diferencia estriba en que esos detalles solo son para el manejo del personal involucrado en el programa

específico, en tanto que el Plan General es manejado por la Dirección de la empresa.

Necesidades del Plan Maestro

Con base en las características que se observan en los planes particulares, se requiere precisar lo siguiente:

- a) Costo de cada plan
- b) Necesidades de inventarios de los insumos requeridos
- c) Necesidades de personal, incluyendo sus características
- d) Financiamiento general
- e) Documentos de control
- f) Necesidades de apoyos administrativos
- g) Revisión de los planes durante su desarrollo
- h) Ajustes a los planes por la supervisión debido a fallas en su diseño o por imprevistos presentados.

Necesidades de los planes específicos

Cada plan en lo particular requiere de apoyos, debido a necesidades especiales que lo pueden hacer diferente a los demás y que por lo general son las siguientes:

- (a) Especificaciones del o de los trabajos operativos que implica el proceso general del plan
- (b) Políticas y normas de trabajo
- (c) Necesidades y la programación de los insumos

- (d) Administración del plan o programa de trabajo
- (e) Un programa de trabajo
- (f) Supervisión general o directa
- (g) Reportes de avance
- (h) Mantenimiento de inventarios
- (i) Personal
- (j) Organización del personal administrativo, de supervisión y operativo

Implementación del Plan

Esto implica una serie de actividades que operan como un sistema, estableciéndose un circuito de entrada y salida constante que se retroalimenta permanentemente. La implementación abarca lo siguiente:

- a) Que todas las personas involucradas en el plan lo conozcan al menos en la parte que les corresponde
- b) Revisar la existencia de todos los elementos que involucran el plan
- c) Señalar a cada persona sus responsabilidades
- d) Preparar la maquinaria o equipo a emplearse
- e) Inicio de operaciones
- f) Supervisión general o directa de las operaciones
- g) Mantenimiento de maquinaria o equipo, así como de los inventarios
- h) Revisión de resultados parciales
- i) Correcciones necesarias al plan en su caso
- j) Revisión del plan o sus programas

Control del Plan Maestro

Esto implica las siguientes actividades por parte de la Dirección General, de los involucrados en él, o de ambos:

- a) Revisión de los programas o planes específicos en forma periódica
- o) Análisis de los informes que periódicamente se deben efectuar
- c) Supervisión directa en forma periódica
- d) Revisión de fallas o alteraciones a los planes o programas
- e) Modificación y corrección en su caso de los planes o programas
- f) implementación general

1.10 ARCHIVO DE DATOS DEL PLAN MAESTRO

Esto implica que no se deben dejar a la memoria o a apreciaciones subjetivas las condiciones de desarrollo de los planes o programas, por lo tanto deben de considerarse lo siguiente:

- a) Los planes específicos que integran el Plan Maestro con todos los elementos que se han señalado anteriormente
- b) Los reportes de los avances de operación de cada plan, con un porcentaje, y un resumen del avance global
- c) Las fallas encontradas en el desarrollo del Plan Maestro y en los específicos, así como el tratamiento o las medidas para resolverlos
- d) Análisis de las desviaciones del Plan Maestro o de los específicos y las causas que los originaron
- e) Objeto de acumular experiencias y aglizar la función planeación - administración posterior

- f) Las personas que intervienen en el Plan Maestro y el papel que desempeñan en el mismo
- g) Personas que tienen a su cargo los planes particulares y el papel que desempeñan
- h) Reportes de problemas y fallas, con las causas que los originaron; la responsabilidad personal en los problemas y fallas, con las causas que los originaron; la responsabilidad personal en los problemas y fallas, y la determinación de la importancia del problema, falla o responsabilidad.

1.11 ARCHIVO DE OPERACION DE LOS PLANES ESPECIFICOS

Este archivo es importante para la revisión de planes y programas, así como para la planeación de operaciones futuras. El hecho mismo de llevar a cabo un análisis detallado de estos aspectos auxilia a los ejecutivos para mejorar su propia inventiva y el control de sus funciones. El archivo de operaciones puede contener, entre otros, los siguientes elementos:

- a) Características del programa
- b) Especificaciones del programa
- c) Descripción del proceso
- d) Características del proceso
- e) Relación de los costos
- f) Estándares de trabajo
- g) Personal requerido
- h) Características del personal empleado
- i) Comportamiento esperado del personal empleado

- j) Fallas del programa
- k) Fallas del proceso
- l) Fallas del personal
- m) Fallas de supervisión
- n) Fallas de maquinaria o equipo
- o) Errores administrativos
- p) Otros generales a explicar

1.12 EL ANALISIS DE AVANCE DEL PLAN MAESTRO Y DE LOS PLANES ESPECIFICOS

En ambos casos se parte del supuesto de que existe un calendario de trabajo que es el que fija los límites. Pero, dado que puede haber modificaciones a los programas de producción por diversas causas, se requiere lo siguiente:

- a) Comparar las metas propuestas con lo real
- b) Confrontación de los costos previstos con lo real
- c) En casos de cambio en los programas de producción, verificar las causas que lo originaron y comprobar la eficacia de la acción complementaria
- d) Prever que reglas o normas sustitutas puede haber contra las propuestas
- e) Verificar las consecuencias de las políticas
- f) Verificar el cumplimiento de los objetivos

Discusión y aprobación o rechazo de los planes concluidos

Dado que la acción misma de planificar trae como consecuencia la detección más objetiva de fallas y una tendencia al perfeccionismo, la revisión final de los programas iniciales contra los efectos finales, pasando por las innovaciones que parcial o totalmente los afectaran, dará un índice más confiable para otros planes.

El hecho de aprobar o rechazar un plan, al final del mismo, tiene como único objetivo el de depurar la acción administrativa del futuro, pero no tiene una validez retroactiva. La discusión debe realizarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Revisión del Plan o planes originales con todos sus elementos
- b) Revisión de los archivos del Plan General y de los de operación
- c) Revisión de la aplicación de los procedimientos establecidos
- d) Revisión de las políticas, normas o estrategias empleadas, tratando de medir el cumplimiento o incumplimiento de la misma; en éste último caso, tratar de averiguar las causas por las cuales no se cumplieron
- e) Revisión de las causas que posiblemente motivaron desviaciones, fallas, alteraciones o errores en el desarrollo de los planes
- f) Verificar las medidas o acciones adoptadas para corregir los aspectos incluidos en el inciso e)
- g) Tratar de probar que los datos y las medidas originales y posteriores fueron establecidas correctamente, haciendo una reestructuración rápida del proceso

- h) h) Levantar un acta en la que se consignen todos estos aspectos con la opinión final, enumerando los argumentos a través de los cuales se llegó a ella.

1.13 IMPLEMENTACION Y/O ESTABLECIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DERIVADOS DE PLANES TERMINADOS O EN PROCESO

La implementación, como un sistema que implica la retroalimentación de datos, supervisión, políticas o estrategias, debe estar estructurada lo mas adecuadamente posible. Por otra parte, un efecto directo de la planificación es que promueve una secuencia de planes de tal forma que, si esta continuidad es observada en la empresa, se debe estar preparado para resolver la etapa que se analiza en esta sección y se debe considerar lo siguiente:

- a) Con base en la planeación anterior, se deben medir los tiempos o efectos de poner en marcha un nuevo plan. Esta previsión auxilia para elaborar, con el tiempo preciso, las nuevas medidas o planes que se van a adoptar
- b) Se debe organizar el equipo de planeación
- c) Se aportaran las medidas ya señaladas para planificar
- d) Se fijaran las fechas de implementaron
- e) Se adoptaran las medidas de control especiales que requiera el plan

Aparte de las características y contenido de un Plan Maestro, se deben tomar en cuenta algunas consideraciones generales en cuanto a su uso y diseño, incluyendo las siguientes:

- 1) El Plan Maestro debe ser un documento completísimo de actividades a corto plazo
- 2) Debe contribuir al cumplimiento de los objetivos y etapas de las funciones a plazo intermedio y largo de la empresa
- 3) Debe usarse como un instrumento de control considerando que debe ser administrado
- 4) No es una herramienta infalible; por lo tanto requiere supervisión
- 5) Debe ser analizado periódicamente
- 6) Debe ser considerado por todos los ejecutivos que contribuyen a que se cumpla
- 7) Debe conocerse en sus aspectos básicos por los empleados

Una vez conocidas las características del Plan Maestro, debe ser supervisado total o parcialmente según el nivel donde se ejecuta o decide; la supervisión requiere de los instrumentos técnicos que se hagan necesarios dependiendo del área o sección que se analiza.

Como el Plan Maestro contempla todas las actividades de la empresa, incluyendo políticas y estrategias, es recomendable lo siguiente:

- 1) Tener cuidado de que no tengan acceso a los documentos personas que no sean de la absoluta confianza de la empresa
- 2) Las estrategias solo pueden ser conocidas por personas directamente relacionadas con su formulación

- 3) Estas deben conocer solo la parte de las estrategias que les corresponda, otros que pueden conocerlas son los ejecutivos nuevos o aquellos que es conveniente que las conozcan
- 4) Debe clasificarse la información que sale de la dirección a los niveles operativos, sin dejar entrever que esta filtrada
- 5) El Archivo del Plan Maestro no debe estar al alcance de todos
- 6) Deben diseñarse las políticas de tal manera que contribuyan al Plan Maestro sin permitir que personas ajenas a la organización puedan identificarlo en su mayor parte.

Resulta claro que el manejo de un plan de esta naturaleza requiere de una administración muy cuidadosa. Es frecuente encontrar que las empresas no consideran útil un control tan detallado de la planeación porque piensan que es demasiado costoso y difícil de aplicar. La verdad, sin embargo, es que la mayor parte de las actividades descritas en el plan se ejecuta en forma empírica y, por el simple hecho de no cumplir con la formalidad, resulta siempre más costosa y tardada.

1.14 TIPOS DE PLANES

La planeación puede darse en tres planes básicos:

- A). Políticas
- B). Procedimientos
- C). Programas

Sin embargo, también se incluyen los pronósticos y presupuestos, los cuales son mas bien tipos de programas valiosos como instrumentos de control. Estos planes podemos agruparlos en la siguiente clasificación:

- 1.- Según la clase del plan. Es decir, sus objetivos, políticas a seguir, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos.
- 2.- Según los fines del plan. Nuevos o correctivos.
- 3.- Según el uso del plan. Para usarse una o varias veces.

1.13 TIEMPO Y PLANEACION

La planeación incluye el uso de políticas y procedimientos, puesto que éstos ayudan a efectuar el trabajo que se pretende. Aunque en la planeación interviene en muchas ocasiones la vida afectiva del individuo, es importante mantener en equilibrio los diversos planes de una empresa.

El tiempo es un factor esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuando y dentro de que límites de tiempo deben efectuarse las actividades. El curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido.

Al hablar de tiempo en la planeación, tampoco debemos olvidar que esta se divide en corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:

- La planeación a corto plazo generalmente es de un año
- La planeación a mediano plazo es de uno a tres años
- La planeación a largo plazo es de mas de tres años

La planeación efectiva a largo plazo no es un trabajo fácil. El desafío está en lograr una relación factible entre el producto y el plan de mercado, y en expresarlo en términos económicos, de tal manera que las decisiones puedan ser hechas con una visión en el proceso de planeación, los objetivos financieros deben transmitirse de arriba hacia abajo.

En este proceso podemos distinguir los siguientes pasos:

- 1.- La organización debe definir sus metas y sus objetivos básicos.
- 2.- Debe existir un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la empresa.
- 3.- Debe existir, un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la competencia.
- 4.- El medio ambiente en el que trabaja la organización debe ser analizado.
Es importante considerar a la población, la situación política, el potencial económico, etc.
- 5.- El plan debe ser lo bastante extenso como para cubrir todas las fases de la actividad de la empresa e interrelacionarlas entre sí. El plan debe ser desarrollado hasta el detalle mínimo, para que sirva como patrón de muestra en la toma de decisiones en todas las áreas directivas.
- 6.- Deben tomarse medidas para permitir revisiones periódicas del plan y ponerlo al día según la situación de la empresa frente a cambios y fluctuaciones económicas.

La planeación es un proceso continuo consistente en muchos pasos individuales que conducen a decisiones sobre: que hacer, cuando, quien lo hará y la mejor forma de hacerlo. Este proceso debe ser dinámico y de acuerdo con el funcionamiento de la organización y los cambios externos, de tal forma que los planes y decisiones se mantengan constantemente actualizados.

CAPITULO 2

CAPACITACION

2.1 ANTECEDENTES

En pocas ocasiones los empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia, es preciso entrenarlos en las labores que se espera que lleven a cabo. Incluso los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar la capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. En algunas ocasiones es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o quizá posean hábitos negativos que son necesarios cambiar. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para desempeñar adecuadamente un puesto.

2.2 CONCEPTO DE CAPACITACION

Actualmente el concepto de capacitación está siendo reemplazado en los textos por el de entrenamiento, a continuación se mencionan algunos conceptos de este término:

El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, el entrenamiento implica la transmisión de

conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

Cualquier tarea, ya sea compleja o simple, implica necesariamente estos tres aspectos. Según Flipppo, dentro de una concepción más limitada, "el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo". McGehee señala que "el entrenamiento antes significaba educación especializada. En la industria moderna, abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta el desarrollo del conocimiento técnico completo, el suministro de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a problemas sociales".

Según los principios de la National Industrial Conference Board, el entrenamiento tiene por objeto ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para que puedan obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. Algunos autores, como Hoyler, van más allá, al considerar el entrenamiento como "una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo, a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y las realizaciones propuestos. Es decir, en un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de hacer que el mismo alcance lo más económicamente posible los objetivos de la empresa". En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una

inversión necesaria, cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

El concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en las explicaciones de una operación tradicional, el supervisor o gerente debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

2.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Los principales objetivos del entrenamiento y/o capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su

motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento siempre constituye una responsabilidad administrativa.

Adicionalmente debemos de considerar que al capacitar al personal se deberán de definir los objetivos particulares de cada capacitación.

2.3.1 OBJETIVOS DE LOS CURSOS DE CAPACITACION

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual; un objetivo razonable para un auditor, por ejemplo, podría ser:

- 1) Proporcionar información sobre la contratación de servicios especiales.
- 2) Conocer las nuevas tendencias en materia de telefonía.

Objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador; objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito

obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

2.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal

2.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS

A. EN LAS ORGANIZACIONES

- ◊ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas
- ◊ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ◊ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ◊ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- ◊ Crea mejor imagen
- ◊ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- ◊ Mejora la relación jefe - subordinado
- ◊ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- ◊ Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas

- ◊ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- ◊ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ◊ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- ◊ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- ◊ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ◊ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- ◊ Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- ◊ Se promueve la comunicación a toda la organización
- ◊ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

B. AL INDIVIDUO Y QUE REPERCUTEN FAVORABLEMENTE EN LA ORGANIZACION

- ◊ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- ◊ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- ◊ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- ◊ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- ◊ Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- ◊ Permite el logro de metas individuales
- ◊ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- ◊ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

C. EN RELACIONES HUMANAS, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS Y ADOPCION DE POLITICAS

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

2.6 ENFOQUE DE LA CAPACITACION

Antes de pasar revista a los varios métodos de capacitación, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse para capacitación. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes de capacitación para los supervisores, de desarrollo para los empleados de niveles inferiores, las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo
- Contenido deseado del programa
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- Preferencias y capacidad del capacitador
- Principios de aprendizaje a emplear

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación.

2.7 TÉCNICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

El capacitador debe conocer cada una de las técnicas que se muestran en el siguiente cuadro, para poder seleccionar la mas adecuada para cada caso.

PARTICIPACION	REPETICION	RELEVANCIA	TRANSFERENCIA	RETROALIMENTACION
---------------	------------	------------	---------------	-------------------

TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO

Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos		Ocasional	Sí	Ocasional	Sí
Rotación experto - aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional

TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO

Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etc	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (Socio dramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de Casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza Programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	Sí

2.7.1 TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO

A) INSTRUCCION DIRECTA SOBRE EL PUESTO.- Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo; cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los métodos que se muestran en el cuadro anterior. En la mayoría de los casos, el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

En este método se distinguen varias etapas; en primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación; A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador; las demostraciones y las practicas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a

cabo el ejercicio o la labor de supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

B) ROTACION DE PUESTOS.- A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función.

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa; además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

C) ROTACION EXPERTO - APRENDIZ.- En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un aprendiz se aprecian claras desventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados.

En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo; la relación experto - aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

2.7.2 TECNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO

A) CONFERENCIAS, VIDEOS Y PELICULAS, AUDIOVISUALES Y SIMILARES.- Tienden a depender mas de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economías de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos mas considerables

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

B) SIMULACION DE CONDICIONES REALES.- A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real

C) ACTUACION O SOCIODRAMA.- Esta técnica obliga al capacitador a desempeñar diversas identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro; uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo; esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica

se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas

D) ESTUDIO DE CASOS.- Mediante el estudio de una situación específica la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas; para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe la ventaja de la participación mediante la discusión del caso.

E) LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCION PROGRAMADA.- Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación; estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lectura, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computación.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

F) CAPACITACION EN LABORATORIO (SENSIBILIZACION).- Esta constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas; esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

2.8 MARCO LEGAL

Según la Ley Federal del Trabajo menciona en sus siguientes artículos lo siguiente:

ART. 24 FRACC. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

ART. 25 FRACC. VIII. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener:

VII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

ART. 26 La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esta formalidad.

TITULO CUARTO

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES

CAPITULO I

OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

ART. 132 Son obligaciones de los patrones:

XV - Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

CAPITULO III BIS

DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

ART. 153-A Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ART. 153-B Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conflicto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas

ART. 153-C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretana del Trabajo y Previsión Social.

ART. 153-D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

ART. 153-E La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; Salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

ART. 153-F La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- i. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador;

ART. 153-G Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

ART. 153-H Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ART. 153-I En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilaran la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

ART. 153-J Las autoridades laborales cuidaran que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente,

vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

ART. 153-K La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patronos, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

ART. 153-L La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

ART. 153-M En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

ART. 153-N Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer o, en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ART. 153-O Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

ART. 153-P El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

ART. 153-Q Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.
- VII. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

ART. 153-R Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan

sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

ART. 153-S Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleva a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

ART. 153-T Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ART. 153-U Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para

el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ART. 153-V La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cual de ellas es apto.

ART. 153-W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de

validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

ART. 153-X Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

ART. 159 Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

ART. 526 Compete a la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señale el Título Tercero, Capítulo VIII, y la Secretaria de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo de este Título.

ART. 527 ..También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan declarado obligatorios en mas de una Entidad Federativa; y obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

ART. 527-A En la aplicación de las normas de trabajo referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

ART. 528 Para los efectos del punto 2 de la fracción II del artículo 527, son empresas conexas las relacionadas permanente o directamente para la elaboración de productos determinados o para la prestación unitaria de servicios.

ART. 529 En los casos no previstos por los artículos 527 y 528, la aplicación de las normas de trabajo corresponde de las Entidades Federativas.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que estas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;
- II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.
- III. Participar en la integración y funcionamiento de la correspondiente Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene en el Trabajo;
- IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;
- V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;

- VI. Auxiliar en la realización de los tramites relativos a constancias de habilidades laborales; y
- VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliar en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud.

ART. 537 El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos;

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

ART. 538 El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior.

ART. 539 De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades;

- i En materia de promoción de empleos.
 - a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana
 - b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento.
 - c) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
 - d) Promover, directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo.
 - e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución
 - f) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra.
 - g) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo, entre la Federación y las Entidades Federativas.
 - h) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

- ii. En materia de colocación de trabajadores:
 - a) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos.

- b) Autorizar y registrar en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas.
 - c) Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les impongan esta Ley, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales.
 - d) Intervenir, en coordinación con las respectivas Unidades Administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial de Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero.
 - e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la Federación y las Entidades Federativas, y
 - f) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.
- III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores;
- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
 - b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.

- c) Estudiar y en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido.
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten.
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B.
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III-BIS del Título Cuarto.
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implementar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.
- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales.

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades, y
- b) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

ART. 539-A Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros para cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el Sector Público participaran sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; de la Secretaría de Educación Pública; de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales, serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, fungirá como Secretario del mismo, el funcionario que determine el Titular de la propia Secretaría; y su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo.

ART. 539-B Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá, sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social, tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda expedirán, conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patronos en los Consejos Consultivos mencionados y formularan, al efecto, las invitaciones que se requieran

Los Consejos Consultivos se sujetaran en lo que se refiere a su funcionamiento interno al reglamento que al efecto expida cada uno de ellos.

ART. 539-C Las autoridades laborales estatales auxiliaran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; para el desempeño de sus funciones de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529.

ART. 539-D El servicio para la colocación de los trabajadores será invariablemente gratuito para ellos y será proporcionado, según el régimen de aplicación de esta Ley, por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o por los órganos competentes de las Entidades Federativas, de conformidad con lo establecido por la fracción II del artículo 539, en ambos casos.

ART. 539-E Podrán participar en la prestación del servicio a que se refiere el artículo anterior, otras dependencias oficiales, instituciones docentes, organizaciones sindicales o patronales, instituciones de beneficencia y demás asociaciones civiles que no persigan fines de lucro. En estos casos, lo harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para fines de registro y control y para que este en posibilidad de coordinar las acciones en esta materia.

ART. 539-F Las autorizaciones para el funcionamiento de agencias de colocaciones, con fines lucrativos, solo podrán otorgarse excepcionalmente, para la contratación de trabajadores que deban realizar trabajos especiales.

Dichas autorizaciones se otorgaran previa solicitud del interesado, cuando a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se justifique la prestación del servicio por particulares y una vez que se satisfagan los requisitos que al efecto se señalen. En estos casos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 539-D, el servicio deberá ser gratuito para los trabajadores y las tarifas conforme a las cuales se presten, deberán ser previamente fijadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ART. 699 Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento o de seguridad e higiene, el conocimiento de estas materias será de la competencia de las Junta Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local, al admitir la demanda, ordenara se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustentación y resolución, exclusivamente, de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento, y de seguridad e higiene, en los términos señalados en esta Ley

ART. 992 Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionaran de conformidad con las disposiciones de

este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones

La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.

ART. 994 Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente.

- I. De 3 a 155 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla las disposiciones contenidas en los artículos 61, 69, 76 y 77;
- II. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla las obligaciones que le impone el Capítulo VIII del Título Tercero;
- III. De 3 a 95 veces el salario mínimo general al patrón que no cumpla las obligaciones señaladas en el artículo 132, fracciones IV, VII, VIII, IX, X, XII, XIV, Y XXII;
- IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132, La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello;
- V. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no permita la inspección y vigilancia que las Autoridades de Trabajo practiquen en su establecimiento, y no observe en la instalación de sus establecimientos las normas de seguridad e higiene o las medidas que fijen las leyes para

prevenir los riesgos de trabajo. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello, sin perjuicio de que las autoridades procedan en los términos del artículo 512-D, y

VI. De 15 a 155 veces el salario mínimo general, al patrón que viole las prohibiciones contenidas en el artículo 133, fracciones II, IV, VI Y VII.

CAPITULO 3

A P R E N D I Z A J E

3.1 TEORIAS DEL APRENDIZAJE

La motivación ha tenido un papel más importante cada día en las teorías del aprendizaje y de la personalidad. Debido a que existen muchas teorías, solo considerare para efecto de este trabajo los conceptos más importantes de las teorías asociacionistas y cognoscitivas del aprendizaje y complementare con las teorías psicoanalíticas y humanísticas de la personalidad.

3.1.1 TEORIA ASOCIACIONISTA

Esta teoría la hizo presente por primera vez en los Estados Unidos y a principios de siglo Edward Lee Thorndike Efectuó sus primeros experimentos con gatos y conceptualizó que el aprendizaje se efectuaba sobre un modelo se "ensayo y error". Por medio de la "Ley del efecto" explico la motivación de esta clase de aprendizaje en la siguiente forma

"Entre las diferentes respuestas que se dan a la misma situación, aquellas que vayan acompañadas o seguidas estrechamente por la satisfacción del animal en igualdad de condiciones, tendrán más firme relación con la situación, en tal forma que cada vez que vuelvan a ocurrir, trataran de ocurrir nuevamente, aquellas que vayan acompañadas o seguidas muy de cerca por el desagrado para el animal tendrán en igualdad de condiciones, una relación con la situación en tal forma que cada vez que vuelva a suceder Mientras más grande sea la

satisfacción o el desagrado más grande será la fuerza o el debilitamiento del vínculo". (Thorndike, 1898-1911)

"La satisfacción, el desagrado, las respuestas y la situación", son términos claves en la ley del efecto. Las respuestas que se dieron a una situación estimulante y fueron seguidas de una satisfacción, se fortalecieron, en tanto que aquellas que se dieron a estímulos y fueron seguidas del desagrado, se debilitaron. Evitar el dolor y buscar la satisfacción son los motivos que están implícitos en las respuestas particulares provocadas por las situaciones.

Hull, seguidor de la teoría del estímulo - respuesta, definió la ley del efecto en forma más precisa y científica; y reemplazó el término de satisfacción de Thorndike por el de "reducción de la necesidad" e introdujo también el concepto motivacional del impulso (drive). Hull definió los anteriores términos así:

"Decimos que existe un estado de necesidad cuando se presenta una condición en la cual la acción por parte del organismo constituye un prerequisite para la máxima probabilidad de sobrevivencia del individuo o de la especie. Como una necesidad real o potencial generalmente precede o acompaña a la acción de un organismo, con frecuencia se dice que la acción motiva o impulsa la actividad asociada. En virtud de esta característica motivacional de las necesidades, creemos que ellas producen los impulsos animales primarios (drives)

Sobre este particular, es importante anotar que el concepto general de impulso (drive) trata firmemente de tener la condición sistemática de una variable interventora o X, que no se puede observar directamente" (Hull, 1943, p.57)

Podemos hacer un esquema de la relación de necesidades y drive con el comportamiento, de la siguiente forma:

Necesidad >>> Drive >>> Comportamiento >>> Reducción de la Necesidad
(Reforzamiento)

Conforme a la teoría de Hull la necesidad es una variable independiente que determina la variable interventora o sea el drive. El Drive combinado con otras variables determina el comportamiento particular expresado como una respuesta a la necesidad.

El análisis de la motivación planteado por Hull y sus relaciones con el aprendizaje y el comportamiento han tenido una enorme influencia sobre las teorías psicológicas acerca del aprendizaje y la motivación. A pesar de que Skinner de quien nos ocuparemos enseguida, creyó que no era muy apropiado para explicar el comportamiento; la suposición de variables interventoras, si acepto el concepto de refuerzo como el fundamento para su ciencia del aprendizaje que incluye la motivación.

Los conceptos y variables fundamentales en el sistema de Skinner son la "privación y el Reforzamiento". La activación del organismo está relacionada con el grado de privación mientras que las respuestas producidas para aminorar la privación se fortalecen con el refuerzo. Como lo es en el condicionamiento operante, si un refuerzo sigue a la respuesta, aumenta la probabilidad de que la respuesta se repita. Igualmente, la supresión de un estímulo aversivo refuerza la respuesta que conduce a su eliminación. Además, la ausencia de refuerzo trata de ocasionar la extinción de la respuesta. Ya se han establecido varios programas de refuerzos y se han determinado con bastante confiabilidad sus efectos sobre el comportamiento.

Skinner (1968) discutió la motivación aversiva incluyendo el castigo, los refuerzos positivos, los refuerzos naturales, y también el manejo de las contingencias del refuerzo. En relación con la mejora de las contingencias del refuerzo, Skinner afirmó lo siguiente:

"Naturalmente el refuerzo inmediato y contingente es deseable, pero no se puede negar la importancia de los refuerzos intermedios o remotos. Los hombres a veces trabajan hacia metas distantes. Tomando esto en un sentido muy real, ellos siembran durante la primavera porque van a cosechar en el otoño y estudian durante muchos años con miras a obtener un título profesional. Pero obran así, no porque se sientan afectados por sucesos futuros y lejanos sino porque su cultura ha elaborado dispositivos intermedios a manera de refuerzos condicionados: el estudiante estudia porque lo admiran por eso.

porque los cambios inmediatos en su comportamiento significan avance hacia un refuerzo posterior, porque educarse es "una buena cosa", porque se libra de la condición aversiva de la ignorancia. Las culturas nunca han tenido mucho éxito en estructurar refuerzos de esta naturaleza y por eso es muy importante atacar el problema directamente dentro de una tecnología del aprendizaje" (Skinner, 1968, p. 115-156)

Skinner impugno el hecho de sacar refuerzos de agentes externos y dijo que el comportamiento de un estudiante podía y debía moldearse de tal manera que al fin y al cabo él mismo fuera quien reforzara sus propios comportamientos. Respecto a este autoreñuerzo, Skinner lo explica así:

"Estrictamente hablando, el estudiante no puede reforzarse o castigarse a sí mismo rehusando los refuerzos positivos o negativos hasta que se haya comportado de determinada manera, sino que puede; buscar o convenir las condiciones bajo las cuales se refuerce o castigue su comportamiento. De esta manera él puede escoger pasatiempos o compañeros por las contingencias que estos suministren; puede crear eventos de refuerzo, como por ejemplo la respuesta de un problema; puede dejar de dar respuesta no reforzadas cuando se trate de una situación desfavorable, en tal forma que la extinción no se generalice a otras situaciones; por ejemplo, puede aprender a no leer libros que sean demasiado pesados, de tal manera que su inclinación por la lectura de estos libros no sufra mengua. Puede aprender diferencias muy sutiles que mejoren las contingencias del refuerzo, por ejemplo amoliando mecánicamente pequeños movimientos mientras esta aprendiendo la respuesta a una

descripción sutil o haciendo un registro de su comportamiento, como lo hace un escritor cuando cuenta el número de palabras o páginas escritas durante una sesión. Si su comportamiento es muy competitivo puede agudizar las contingencias observando con alguna frecuencia el rendimiento de sus contrincantes. Puede manejar las rutinas diarias como el sueño, las comidas y el ejercicio de tal manera que afecten la fuerza del comportamiento en disputa.

Él hará todas estas cosas solo si ha aprendido a hacerlas. Una enseñanza específica es particularmente importante porque el autodomínio a menudo es su secreto y en consecuencia los modelos casi no son fáciles de encontrar para imitarlos" (Skinner, 1968, p. 167)

3.1.2 TEORIA COGNOSCITIVA

Hamólin y Hambiin (1972) son dos investigadores que han logrado excelentes resultados en la aplicación de las estrategias del refuerzo. Ellos descubrieron que dando a los niños en edad preescolar fichas (premios) para que aprendieran ciertos símbolos y palabras, como parte de la enseñanza de la lectura, obtenían mejores resultados que dándose las para que asistieran a clases. Estas fichas y una tutoría individual por parte de otros niños en edad preescolar han alcanzado resultados muy impresionantes entre niños con puntajes bajos de cociente de inteligencia.

No obstante la definitiva aceptación del refuerzo como medio comprobado de moldear los comportamientos de los organismos, existen también otras

explicaciones de la motivación. Los teóricos cognoscitivistas generalmente prestan más atención que los teóricos asociacionistas a los intermediarios centrales del cerebro incluyendo las metas, intenciones, expectativas y planes del individuo. Vamos ahora a examinar algunas afirmaciones que se relacionan con este punto de vista y después veremos detalles de la motivación del rendimiento y sobre aquello que tenga relación con la fijación de metas.

3.1.2.1 INTERMEDIARIOS CENTRALES.

Hunt (1965) pensaba que el hombre era un ser racional que podía decidir conscientemente que hacer y que no hacer. Esta actividad racional del hombre es la base para una motivación intrínseca. Hunt definió la motivación intrínseca como "la motivación inherente en la interacción informativa con las circunstancias a través de los receptores a distancia y en sus acciones intencionadas de anticipar las metas". De esta manera, Hunt supuso que el organismo se vuelve activo y sus comportamientos se dirigen por medio de la interacción de sus percepciones sensoriales con procesamiento de la información recibida.

LA CURIOSIDAD Es una especie de motivación; intrínseca y puede concebirse como la intención de asegurar información sobre un objeto, evento o una idea por medio de un comportamiento exploratorio. Si lo definimos en esta forma lo podemos considerar propiamente como un motivo humano básico (Berlyne, 1960; Day & Berlyne, 1971). Maw y Maw han hecho investigaciones durante muchos años sobre la curiosidad de los niños escolares. Para ellos

típicamente un niño manifestaba curiosidad cuando (1) tenía alguna reacción positiva ante los elementos nuevos, extraños, incongruentes o misteriosos que tenía a su alrededor por medio de movimientos hacia ellos, o de exploraciones o manipulaciones con ellos; (2) cuando mostraba necesidad o deseo de saber más acerca de sí mismo y de su medio ambiente; (3) cuando escudriña todo lo que está a su alrededor en busca de nuevas experiencias; y (4) cuando persiste en examinar y explorar. Maw y Maw (1964) expresaron que la curiosidad era fundamental en la creatividad, el aprendizaje y la salud mental

Miller, Galanter y Pribram (1960) dieron mayor importancia al aspecto directivo que al de activación de los motivos humanos y denominaron los dos componentes principales de una secuencia de comportamiento Imagen y Plan. Imagen se define como todo el conocimiento organizado y acumulado que tiene el organismo sobre sí mismo y sobre el mundo. Dentro de la imagen está incluido el conocimiento que permite al individuo evaluar acciones proyectadas antes de emprenderlas. Un plan es un proceso jerárquico en el organismo que controla el orden en el cual debe ejecutarse una secuencia de operaciones. La motivación guarda relación con los planes e imágenes en la siguiente forma:

"Los autores actuales sostienen que un motivo está compuesto por dos partes independientes: el valor y la intención. El valor se refiere a una imagen mientras que una intención se refiere a un plan.

Es de suponer que un hombre adulto y normal constantemente tiene acceso a una tremenda variedad de planes que podría llevar a cabo si toma la determinación de hacerlo, él ha adquirido habilidad para balancear los pros y

golf; si quiere hacer un pastel, en la cocina encuentra un libro de recetas de como hacer el pastel, sabe como ir a Chicago, etc. Mientras no los este utilizando, todos esos planes diferentes y disponibles no forman parte de sus intenciones. Pero tan pronto como se ha dado la orden de ejecutar algún plan determinado empieza a hablar de las partes que no están completas (hasta donde tenga noticias sobre ellas) como de cosas que va hacer.

Allí estriba la enorme diferencia que hay entre una cadena de acciones y un plan de acción. Si vamos a comenzar una cadena sin una representación interior del curso completo de la acción, no tenemos intención de realizar las últimas partes de la cadena; pero si iniciamos un plan aparece muy clara la intención de realizar sus últimas partes.

¿Pero entonces donde están los valores? La evaluación es una forma de conocimiento empírico y en tales condiciones ayuda a formar la imagen de la persona. ¿Pero los valores no tienen una influencia especial sobre nuestros planes? ¿Si no es así, por qué se tiene que ejecutar un plan?. Para responder primero la segunda pregunta debemos decir que los planes se llevan a cabo porque la gente esta viva. No se trata de una afirmación jocosa, pues lo cierto es que mientras la gente se este comportando, tiene que realizare algún plan o cualquier otro. La pregunta cambia entonces de por que se ejecutan los planes al concepto de que planes se ejecutan. Y para enfrentarnos a este problema de la selección. si vamos a necesitar algunos conceptos valorativos". (Miller, Galanter & Pribram, 1960, 62)

Como podemos ver Millier, Galanter & Pribram sostienen que la vida en sí requiere actividad y que no hay que suprimir las necesidades para estimular un organismo para que se vuelva activo. En esta forma, la dirección de la actividad es más importante que la misma activación. En los seres humanos la dirección de la actividad es controlada por las intenciones y los valores que generalmente el individuo conoce.

3.1.2.2 MOTIVACION DEL RENDIMIENTO O LOGRO

Uno de los objetivos de la educación es ayudar a los estudiantes a que adquieran conocimientos y habilidades. Su correspondiente objetivo consiste en estimular para que les nazca el deseo de progresar. Atkinson (1965) presentó una teoría de la motivación que incumbe a estos dos objetivos.

Atkinson afirmó que la tendencia a tener éxito es una disposición motivadora aprendida, esta tendencia cuando se refiere a cualquier tarea o actividad es una función con tres variables; el motivo para lograr éxito, y la relativa atracción de tener éxito considerada como el valor estimulante del éxito considerada como el valor estimulante del éxito. Los tres últimos términos necesitan más explicaciones.

1. MOTIVACION PARA LOGRAR EXITO

La motivación para tener éxito atiende un motivo como corolario; evitar el fracaso. Una persona puede emprender una tarea con entusiasmo y energía con miras

posiblemente a tener éxito o también puede eludirla para evitar un posible fracaso.

El hecho de tener una motivación alta o baja para el éxito tiene relación con la realización sobre una base de solución del problema (French & Thomas 1958). En cambio solamente 144 resolvieron el problema y 31 no entre 45 del grupo de baja motivación, este resultado es parecido a otros reportes de diferencias en rendimiento entre estudiantes que obtienen puntajes altos o bajos en tests de motivación del rendimiento.

2. PROBABILIDAD DE ÉXITO

La probabilidad de éxito en cualquier tarea consiste en una evaluación subjetiva que hace el individuo que puede escalonarse de muy alta a muy baja. Conforme a la teoría, esta probabilidad tiene relación directa con la correspondiente atracción de lograr el éxito o con el valor de incentivo del éxito para el individuo.

3. -VALOR INCENTIVO DEL EXITO

Por norma general el valor del incentivo del éxito es mayor para las tareas más difíciles que para las fáciles. Litwin (1958) hizo un experimento relacionado con esto y pidió a un grupo de estudiantes que dijeran cuántas veces entre 10 pensaban que podrían dar en un blanco a una distancia de 1 a 6 metros. Al otro grupo se le solicitó que recomendara un premio en dinero por el hecho de acertar el blanco a diferentes distancias. A medida que disminuía la

probabilidad de éxito porque aumentaba el premio recomendado o sea el valor del incentivo o estímulo.

Ahora podemos relacionar el motivo para lograr éxito con el motivo para evitar el fracaso. Atkinson supone que una persona bien motivada para el éxito sentirá atracción por una tarea donde la probabilidad de éxito o fracaso sea de 50/50, hasta donde el valor del estímulo sea alto dentro de este nivel de probabilidades. Pero un individuo motivado para evitar el fracaso evitará la tarea dentro de este mismo nivel de dificultad. Él preferirá hacer una tarea muy fácil cuyas probabilidades de evitar el fracaso sean elevadas o posiblemente hacer una muy difícil que a pesar de no ser capaz de cumplir, va a proporcionarte una mención de reconocimiento por el hecho de haber escogido una tarea difícil.

Atkinson sintetizó sus conceptos sobre el estudio de la motivación, de la siguiente manera:

"Actualmente estudiamos el comportamiento orientado hacia; un logro o realización, en la suposición de que todos los individuos han adquirido un motivo para llegar a este logro (M1) y un motivo para evitar un fracaso (Mef). Es decir que todo el mundo tiene cierta capacidad para interesarse por el logro y cierta capacidad para angustiarse por el fracaso. Una y otra se expresan dentro de la situación en que el individuo cree que sus actuaciones van a ser evaluadas según determinado patrón. Uno de estos motivos engendra una tendencia a emprender la actividad y el otro una tendencia a evitarla. Esto es lo que tradicionalmente llamamos el conflicto de aproximación y evitación. El

esquema conceptual sugiere que más bien podríamos empezar a pensar en esto como un conflicto entre una tendencia excitatoria y una tendencia inhibitoria. Suponemos que las dos tendencias opuestas se complementan y producen una tendencia orientada hacia la realización que tiene un carácter de aproximación (excitatorio) o de evitación (inhibitorio) y de cierta fuerza que depende de la fuerza relativa del motivo para lograr éxito y del motivo para evitar el fracaso, que tenga el individuo". (Atkinson 1965, pp 34-35)

Es importante anotar que nada de lo que hemos mencionado debe suponer que la fuerza de la tendencia a lograr éxito no sea susceptible de modificaciones en los escolares. Por el contrario, cualquier cosa que se haga en el sentido de modificar la motivación del estudiante para lograr éxito o para modificar su probabilidad de lograr éxito o para aumentar o disminuir el valor del incentivo (o todo lo anterior combinado) va también a aumentar o disminuir la tendencia del individuo a tener éxito en estrecha conexión con las tareas de aprendizaje.

3.1.2.3 FIJACION DE METAS

La fijación de metas en clase esta ligada a la teoría cognoscitiva y supone que los individuos tienen la oportunidad de identificar y determinar sus propias metas con la ayuda del profesor. Una buena parte de la fijación de las metas se hace de manera informal cuando se determinan en clase las tareas y las actividades. En esta forma, los estudiantes prestan mucha atención a la tarea que les asigna el profesor o participan en los debates que surgen entre profesores y alumnos; y luego deciden que es lo que va a hacer. Pero la

fijación de metas también puede hacerse en forma explícita y formal y en este caso el profesor y los estudiantes analizan lo que cada uno va a cumplir, como y durante cuanto tiempo



Como síntesis de los puntos de vista cognoscitivos, podemos observar gran preferencia por las explicaciones de la motivación en función de los intermediarios centrales, tales como los motivos intrínsecos, la curiosidad, la intención, la motivación para tener éxito y las metas, todo lo cual implica por parte del individuo cierto conocimiento para iniciar y dirigir sus propias actividades con miras a alcanzar cualquier estado que desee o escoja. La mayoría de los cognoscitivistas están de acuerdo con los teóricos de la asociación en que existen necesidades fisiológicas poderosas que activan y dirigen el comportamiento y también en que los incentivos y los eventos reforzantes extremadamente controlados del individuo sirven para iniciar y dirigir la actividad. Los cognoscitivistas sin embargo no están de acuerdo en que estos últimos sean suficientes para explicar la mayor parte de la motivación humana y particularmente la motivación humana después de la infancia y los primeros años de la niñez.

3.1.3 TEORIA HUMANISTICA

Para Maslow (1970) la motivación era de trascendental importancia en el estudio de la personalidad; formulaba una especie de motivación del crecimiento, con lo cual quería significar que la necesidad de la autorrealización y otras necesidades de mas alto nivel eran primordiales, pero que podían traducirse en

comportamiento solo después de que las necesidades de deficiencia hubieran sido satisfechas. Maslow presentó una jerarquía de necesidades motivacionales. Los siete conjuntos de necesidades en orden jerárquico son:

1. - Fisiológicas
2. - De Seguridad
3. - De Amor y Pertenencia
- 4 - Estimación
5. - Autorrealización
6. - Conocimiento
7. - Necesidades Estéticas

3.1.3.1 NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Maslow cataloga como necesidades fisiológicas solo las categorías más importantes, el oxígeno, el líquido, los alimentos y el descanso y apunta dos aspectos muy importantes relacionados con la satisfacción de las necesidades fisiológicas. Primero, bajo la presión de hambre o sed extremas, el individuo se comporta como un animal inferior; el estudio del comportamiento humano bajo estas condiciones produce una imagen falsa de las motivaciones superiores del hombre inclusive las sociales. Segundo, el deseo que tiene el individuo de satisfacer las necesidades sociales superiores es una motivación mucho más poderosa que la supresión de las necesidades fisiológicas. Esto es cierto en virtud de que la satisfacción de las necesidades fisiológicas exonera al organismo del dominio que ejercen esas necesidades y le permite manifestar necesidades del nivel superior.

3.1.3.2 NECESIDADES DE SEGURIDAD

En los niños, la necesidad de seguridad se manifiesta cuando demuestran preferencia por cierto tipo de rutina o ritmo, mas bien que por el desorden, cuando tratan de evitar diferentes situaciones de peligro que han captado y cuando se partan de situaciones raras y desconocidas que producen peligro y reacciones de terror. En términos generales, la necesidad de seguridad en niños y adultos se considera como un impulsador activo y dominante de los recursos que tiene el organismo para casos de emergencia (guerras, enfermedades, heridas, catástrofes naturales, etc.)

3.1.3.3 AMOR Y PERTENENCIA

La necesidad de amor se considera como un deseo o apetito de satisfacer comunicaciones afectivas con la gente y de ocupar un sitio dentro del grupo. La fuerza de esta necesidad se palpa en la persona que se lamenta por la ausencia de los amigos, de la esposa o del esposo, o de los hijos y de la gente en general. Tal necesidad ocurre y se pone de manifiesto en todos los seres humanos que no tengan ninguna anomalía mental.

Maslow piensa que las personas que participan en toda clase de grupos y comunidades son porque han sido motivadas por las necesidades de amor y pertenencia, o dicho en otras palabras, por el hambre de contacto social, intimidad y ese sentimiento de sentirse ligado a otros. Pero también esta misma necesidad puede ser la causa de la formación de grupos rebeldes.

3.1.3.4. ESTIMACION

La necesidad de estimación insinúa en una forma sumamente clara la búsqueda de un reconocimiento por ser una persona que vale la pena. La satisfacción de la necesidad de estimación o aprecio va acompañada de sentimientos de confianza, consideración, fortaleza y utilidad. Una frustración en estas necesidades produce sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo. Coper Smith decía que el éxito de un estudiante en la escuela dependía en gran parte de su sentimiento de autoestimación.

3.1.3.5 AUTORREALIZACION

Necesidad de autorrealización es la necesidad de ser o llegar a ser la persona que uno puede ser, es decir la tendencia que tiene el individuo a llegar a ser en la realidad lo que es potencialmente. La satisfacción de esta necesidad se manifiesta de diferentes maneras y es así como una persona llega a ser una de casa, otra un atleta, otra un músico, etc. La gente que ha satisfecho relativamente bien estas necesidades es la mas sana dentro de nuestra necesidad.

3.1.3.6 NECESIDAD DE CONOCIMIENTO

Maslow no estaba muy seguro de que los deseos de saber y entender se manifestaran tan claramente en todos los seres humanos como otros deseos; En algunas personas son más evidentes que en otras la curiosidad, el espíritu de investigación y el anhelo de adquirir mas conocimientos. Cuando se presenta

una gran necesidad, esta va acompañada de un deseo de sistematizar, de organizar, analizar y buscar relaciones

3.1.3.7 NECESIDADES ESTÉTICAS O CORPORALES

De conformidad con la opinión de Maslow, las necesidades estéticas son las que menos se han entendido entre todas las necesidades. Están presentes en algunos individuos y son producto del deseo vehemente de belleza que tiene una persona y su angustia ante la fealdad.

Según la teoría de Maslow, la jerarquía de necesidades es importante pues normalmente tienen que satisfacerse en el orden indicado, es decir, que las necesidades fisiológicas tienen que satisfacerse antes de las necesidades de seguridad y las necesidades de seguridad antes de las de amor y pertenencia.

3.1.4 TEORÍA PSICOANALÍTICA

Tiene su origen en Freud (1900) y a pesar de que desde su formulación ha sufrido varias enmiendas, muchas de sus primeras ideas han perdurado y la teoría aun tienen vigencia.

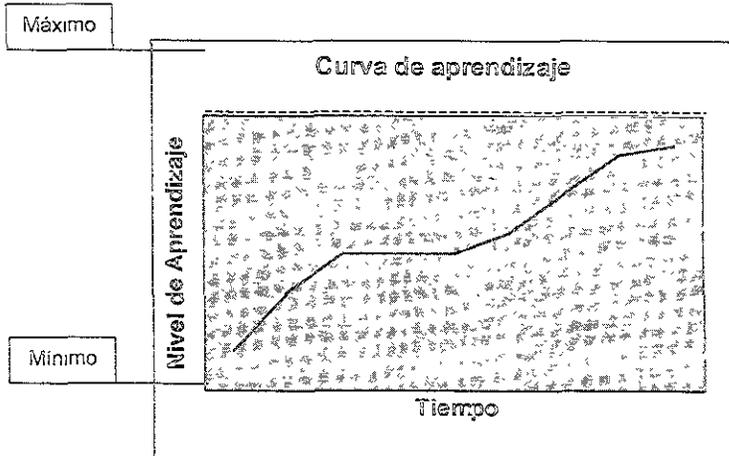
La teoría psicoanalítica hace énfasis en las primeras experiencias de la infancia como determinantes principales de la personalidad del individuo durante toda la vida. Otro concepto fundamental de las teorías freudianas es el de la motivación inconsciente, con frecuencia los individuos no entienden porque se comportan de determinada manera y además, en muchas ocasiones no son

capaces de reconocer cuales son los motivos verdades y fundamentales de su comportamiento. Esto se explica en términos de represión que significa una acción mental por la cual se confían al inconsciente los motivos o los pensamientos como un medio de evitar la necesidad de manejarlos dentro de un nivel consciente.

La experiencia de la primera infancia y las motivaciones inconscientes se interrelacionan con el concepto de impulsos instintivos. El sexo y la agresión son los impulsos cruciales centro de las primeras teorías freudianas, según las cuales uno y otro motivan la mayor parte del comportamiento humano. Durante la primera infancia los padres y otras personas, impiden al niño la libre manifestación de los comportamientos determinados por los DRIVES sexuales y agresivos y como consecuencia de esta prohibición, él los reprime pero al mismo tiempo los guarda en el subconsciente durante toda la vida. Los comportamientos ocasionados por tales motivos reprimidos e inconscientes se expresan en forma disfrazada que resulta a veces fatal para él; mismo individuo o para la sociedad. De esta manera, muchos comportamientos aparentemente irracionales de los niños son posiblemente explicables en función de ciertas motivaciones de las cuales el individuo no tiene conciencia.

3.2 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso y han aventurado algunos principios. Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una curva de aprendizaje, como se muestra a continuación



Como ilustra la curva, el aprendizaje muestra etapas de progresión (Como la que va de "A" a "B") y etapas de estabilización como la que va de "B" a "C". El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje.

En primer lugar, procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño. Ese nivel se representa como la línea punteada en la figura anterior.

En segundo lugar, procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

3.2.1 PARTICIPACION

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente, permite que participen más sentido, lo cual refuerza el proceso.

Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

3.2.2 REPETICION

Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Consideremos que la práctica hace al maestro.

3.2.3 RELEVANCIA

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Usualmente los capacitadores explican el propósito general de una tarea o de todo un puesto.

Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada actividad y seguir los procedimientos correctos.

3.2.4 TRANSFERENCIA

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

3.2.5 RETROALIMENTACION

La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda su interés.

3.3 CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO

El contenido del entrenamiento y/o capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento

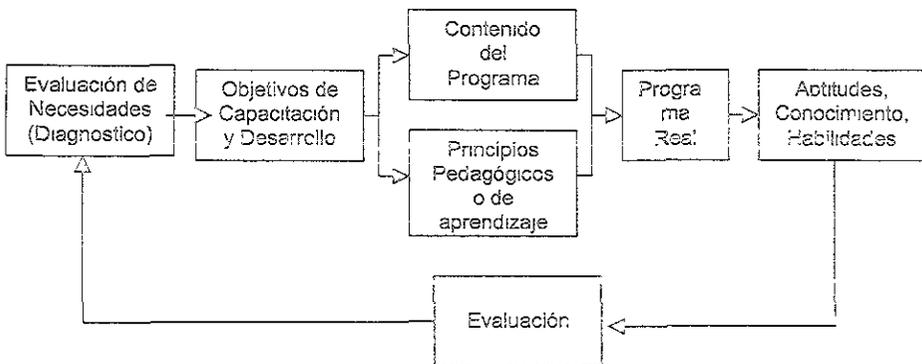
1. **TRANSMISION DE INFORMACIONES** el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido. distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo; informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede incluir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **DESARROLLO DE HABILIDADES:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **DESARROLLO O MODIFICACION DE ACTITUDES:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
4. **DESARROLLO DE CONCEPTOS:** el entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa.

CAPITULO 4

DETECCION DE NECESIDADES

4.1 PASOS HACIA LA CAPACITACION

Los especialistas en personal como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. Se deben considerar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un capacitador del departamento de personal, uno proveniente de otro departamento, o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.



Pasos preliminares en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

4.2 EVALUACION DE NECESIDADES

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Para decidir el enfoque que debe utilizarse, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

En ocasiones un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo general requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos.

La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser un índice de una fuerza de trabajo que cuenta con una preparación pobre.

La evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona; las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores, en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalara. Es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles en el personal que contrata o en el que promueva. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación. Es posible que los supervisores empleen los cursos de capacitación para "librarse" temporalmente de una persona conflictiva, "esconder" personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Como estas razones no son validas para la administración de capacitación, el departamento de personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia de la capacitación; de manera similar el departamento de personal también verifica las solicitudes espontaneas de capacitación.

La técnica de participación total del capacitador y del capacitado consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado.

4.3 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Lograr el aprendizaje humano y el de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosas de los pasos a dar; antes de iniciar la impartición de conocimientos y habilidades, es necesario iniciar un diagnóstico de la propia

función de capacitación. Se inicia con el análisis de cuatro factores trascendentes:

- a) La filosofía de la función de capacitación dentro de la empresa.
- b) La legislación, las normas y los ordenamientos respectivos.
- c) La cultura organizacional.
- d) El ambiente de la capacitación y desarrollo.

LA FILOSOFIA DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO.- Aquí es preciso formular, en conjunción con la Dirección General, la misión de esta función, y deberá estar en concordancia con la misión de la empresa u organización; otro elemento trascendente estriba en el conocimiento de la cultura organizacional. Un segundo paso consiste en difundir dicha misión, la prueba suprema radica en actuar de conformidad con ella en forma cotidiana.

En términos generales, en las empresas a menudo se encuentran dos tipos de filosofía:

- a) Proporcionar recursos;
- b) Seguir el proceso delineado mas adelante.

Deberán especificarse, las respectivas misiones de los diversos trabajos contribuyentes a esta función o área. capacitadores, analistas, etc. Los valores, elemento vital de la filosofía, constituyen aquellos principios de comportamiento declarados y seguidos por la persona, los valores del área de capacitación deben ir en unión con los de toda la empresa u organización. Dos valores trascendentes dentro de esta función son, la competitividad y la colaboración, la

misión y los valores de la organización deben tomar parte de la inducción de todo el personal a la empresa u organización.

LA LEGISLACION Y LAS NORMAS.- En México, los artículos 153-A y subsiguientes de la Ley Federal del Trabajo se refieren a la capacitación, (Mencionada en el Capítulo II en Marco Legal).

LA CULTURA ORGANIZACIONAL.- Enseguida se muestra la conexión entre la capacitación, el desarrollo y la paga. A este respecto, Guterman (1997), en un análisis de la capacitación en empresas colombianas metalmeccánicas y de alimentos señala:

"Otro elemento que ha desestimulado la capacitación por parte de los trabajadores ha sido la percepción de que ésta beneficia básicamente a la empresa porque la mayor polivalencia y las más amplias destrezas adquiridas por el trabajador no se traducen en aumentos salariales. El trabajo polivalente ha conllevado una reducción en el número de categorías salariales debido a que los trabajadores son ahora más aptos para realizar diversos oficios y tareas y la igualación de los salarios se ha efectuado por los estándares más bajos, por lo que las mayores habilidades y responsabilidades no se compensan con aumentos salariales sino con bonificaciones, sistema que los trabajadores no aprueban. Los trabajadores perciben entonces la capacitación como una forma de adquirir mayores responsabilidades sin ninguna contraprestación.

AMBIENTE DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO.- Es necesario conocer el "hábitat profesional" de la capacitación, asociaciones profesionales:

- ◊ Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C.
- ◊ Federación Iberoamericana de Capacitación y Desarrollo

Es importante conocer las publicaciones, los consultores relevantes, las reuniones y congresos, los grupos de intercambio, los promedios de honorarios.

La ventaja radica en la posibilidad de poder buscar apoyo en caso necesario.

Estos elementos constituyen el marco de referencia dentro del cual operará el área de capacitación dentro de la empresa u organización. En otras palabras, el sistema interno de capacitación estará fundamentado en estos pilares. La ventaja de conocerlos radica en disminuir las posibilidades de incongruencia entre el área de capacitación y las demás dentro de la empresa.

Por otra parte, es imprescindible conocer el ambiente cultural en el cual esta inmersa la organización pues presenta rasgos trascendentes para la formación del capital humano. Los aspectos demográficos y los referentes a los

mercados de trabajo tienen influencia también sobre los planes de capacitación

En algunas zonas y ocupaciones, los índices de rotación son elevados, lo cual implica mayor atención a las políticas de administración del capital humano.

4.4 PROCESO DE CAPACITACION

El proceso de capacitación se compone de cuatro fases que permiten sistematizar las acciones y facilitar el seguimiento de las mismas.

- Planeación
- Organización
- Operación, y
- Evaluación

PLANEACION

Es la fase inicial que le da razón de ser y determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. A continuación se presentan los objetivos generales del plan:

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Se realiza con el propósito de identificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales:

1. Estructurar perfiles de puesto:

- Aquí se determina la situación correcta, suficiente y óptima de las actividades y conocimientos.
- Habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para su adecuado desempeño laboral, y
- Cuantificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

2. Analizar la operación real:

- ◊ Esta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

3. Comparar situaciones ideal y real:

- De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de

recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza - aprendizaje

4. Establecer estrategias:

- De acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA

Para facilitar la organización y operación del proceso capacitador, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. Para constituir la COMISION MIXTA es necesario observar las siguientes normas:

- ❖ Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.
- ❖ La elección de los representantes patronales la realizara directamente el patrón a su representante legal.
- ❖ Para el caso de relaciones colectivas de trabajo, el secretario general del sindicato designara a los representantes de los trabajadores.
- ❖ Cuando en la empresa solo rija contratación individual, los trabajadores eligiran por mayoría a sus representantes

- ❖ Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo

Algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión mixta se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente.

- a) Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola Comisión Mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos.
- b) También se puede integrar una Comisión Mixta por Centro de Trabajo

REGISTROS INTERNOS

Para formalizar la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, elabora las Bases Generales de Funcionamiento, que deberá mantener en registros internos. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá solicitar información adicional sobre la constitución, Bases Generales de Funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses.

ORGANIZACION

En esta fase se determina como se llevaran a cabo las acciones propuestas.

Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimientos obtenidos en la fase anterior.

ELABORACION DE PROGRAMAS

Los Programas son el conjunto de cursos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo; incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción - aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen el cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

- > **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:** describen las conductas a lograr al término del proceso de formación.
- > **CONTENIDO TEMATICO:** es la información funcional, importante, suficiente y de actualidad que permitirá alcanzar los objetivos.
- > **ACTIVIDADES DE INSTRUCCION:** son métodos y procedimientos que facilitan el proceso instruccional.

- **RECURSOS DIDACTICOS:** medios y materiales que apoyan el proceso instruccional.
- **EVALUACION:** permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:

- **PROGRAMAS ESPECIFICOS:** conjunto de acciones que define una empresa en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal interno de la propia empresa o externo con autorización de la Secretario del Trabajo y Previsión Social,
- **PROGRAMAS GENERALES:** conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidos a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el Sistema General de Capacitación: el titular de un Sistema General es una organización empresarial responsable de registrar ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social la totalidad de Programas bajo este esquema. La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los Programas Generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

- **PLANES COMUNES:** éste modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

- **COMBINACION DE PROGRAMAS GENERALES Y ESPECIFICOS:** la empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales. Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididas en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del período establecido.

SELECCION DE AGENTES CAPACITADORES

Al determinar los cursos de capacitación que se definan, la empresa por conducto del personal designado procederá a seleccionar a los agentes capacitadores responsables de ejecutar las actividades de enseñanza - aprendizaje necesarios. El patrón tiene diferentes opciones para este fin:

- ❖ Que el propio personal de la empresa habilitado como instructor, imparta capacitación; se sugiere, seleccionar a las personas que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades en que se va a capacitar y formarlos como instructores.

- ❖ Contratación de servicios externos de capacitación. Para este propósito, existen dos tipos de Agentes Capacitadores Externos:

- a) **INSTRUCTORES EXTERNOS INDEPENDIENTES:** personas físicas que por sí mismas e independientes al centro de trabajo desarrollan acciones de capacitación; el registro que otorga la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es voluntario.
- b) **INSTITUCIONES O ESCUELAS DE CAPACITACION:** personas físicas o morales con plantilla de instructores, programas y cursos de capacitación; es requisito para este grupo de agentes capacitadores externos contar con el registro proporcionado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- ❖ **UTILIZACION DE AGENTES AUXILIARES DE CAPACITACION.** Se puede disponer también de los diversos servicios de asesoría técnica y administrativa de aquellas empresas que, sin ser instituciones de capacitación, participan en el proceso de formación del personal de los centros de trabajo con los que existe una relación contractual por la adquisición de un bien o servicio de cualquier naturaleza con objeto de bienes y servicios. Este tipo de instructores no requiere trámite alguno de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- ❖ **CAPACITACION EN EL EXTRANJERO O POR TECNICOS EXTRANJEROS:** Las empresas pueden incluir acciones de capacitación de sus recursos humanos de empresas ubicadas en el extranjero, o bien, a técnicos extranjeros que visiten el país para formar a los trabajadores mexicanos, de conformidad con las relaciones comerciales y laborales establecidas. Tampoco se debe realizar trámite de registro con la autoridad laboral.

Por otra parte, si la empresa cuenta con más de un establecimiento, el plan se puede estructurar considerando las siguientes opciones:

- ◊ Si en los diversos establecimientos únicamente existe contratación individual, se recomienda estructurar un Plan y Programa para facilitar el seguimiento de las acciones de capacitación.
- ◊ En caso de que exista contratación colectiva diferente para cada establecimiento, se puede conformar un Plan y Programa mediante acuerdo de los involucrados.
- ◊ Con referencia al punto anterior, si no es posible concertar la realización de un Plan, entonces cada establecimiento elabora y ejecuta su propia estrategia de capacitación con la posibilidad de ser administrados por la unidad central o matriz
- ◊ Una vez formulado el Plan y los Programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la Comisión Mixta para realizar las
- ◊ Sugerencias y recomendaciones necesarias.

REGISTROS INTERNOS

La información correspondiente a los objetivos, contenidos temáticos, puestos a capacitar y procedimientos de selección para la capacitación de los trabajadores, se mantendrá en registros internos de la empresa y será verificable por la autoridad laboral en cualquier momento

OPERACION

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación: implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de información previstos.

En esta es indispensable hacer una labor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, a fin de que se comprenda su alcance, beneficios y motive una activa participación de todo el personal.

PREPARACION DE LOS EVENTOS

Se refiere a la organización para el desarrollo de las acciones; es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:

1) DEL PERSONAL A CAPACITAR

- a) Edad y escolaridad
- b) Puesto de trabajo y principales funciones
- c) Nivel jerárquico
- d) Horario de trabajo

Asegurar esta información de la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

2) DE LOS EVENTOS

- a) Tipos de eventos
- b) Objetivos
- c) Fechas de realización y horarios
- d) Material didáctico requerido
- e) Instructores responsables

3) DE LOS LUGARES EN QUE SE LLEVARA A CABO LA CAPACITACION:

- ◊ Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio para la formación.
- ◊ Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.

FORMACION DE INSTRUCTORES

Hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado como instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas.

4.5 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos, el cual difiere de la capacitación de un puesto específico, va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sencillamente un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones contemporáneas. Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, pudiéndose ejemplificar con los continuos cambios que se presentan con las nuevas generaciones de profesionistas, los cuales tienen dentro de su formación profesional la actualización en las modificaciones académicas y de tecnología; y la tasa de rotación de los empleados, que se incrementa en la medida en que los trabajadores se sienten insatisfechos en la organización y buscan mejorar su situación ante empresas que les brinden la capacitación y consecuentemente un mejor desempeño hacia su trabajo.

4.8 OBSOLESCENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL

El fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado que dejar de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En algunas áreas como la computación los cambios son muy rápidos y continuos, lo que provocaría la obsolescencia.

CASO PRACTICO (PROPUESTA)

ANTECEDENTES

En particular en esta empresa no se han llevado a cabo los programas de capacitación en el área de auditoría, debido a que los diversos imponderables (Trabajos Foráneos) y las continuas contingencias (Trabajos Especiales) que se presentan en la operación de la misma no permiten en muchas ocasiones llevar a cabo los planes, sin embargo se necesita que éstos se apliquen adecuadamente a los programas de capacitación y que se realicen en tiempo y forma para que el personal se actualice, es por ello que en este trabajo se enfatiza en los beneficios que da la capacitación, así como las consecuencias que trae la falta de la misma.

En el área de auditoría no se ha motivado al personal a través de la capacitación lo cual genera inquietudes en el personal y la desintegración en los equipos de trabajo.

Es necesario impartir cursos de capacitación de acuerdo a las actividades y/o necesidades de cada departamento, ya que se debe de contemplar que existen diferentes profesionales en esta Subdirección, tales como Ingenieros Civiles, Arquitectos, Ingenieros en Sistemas, Ingenieros en Comunicaciones, Ingenieros

en Electrónica, Ingenieros en Comunicaciones, Licenciados en Contaduría, Licenciados en Administración, entre otros.

Recordemos que la capacitación es una alternativa que incrementa el éxito, una vez determinadas las necesidades de capacitación, el siguiente paso es definir la necesidad del aprendizaje.

El determinar la finalidad del aprendizaje facilita la elaboración de los programas de capacitación en forma congruente, debiéndose de preparar conforme a los requerimientos organizacionales y legales que correspondan.

SITUACION ACTUAL

En esta empresa se cuenta con programas de capacitación a diferentes niveles, lo que muestra el interés por mejorar la calidad del recurso humano, así como permanecer en el liderato de las comunicaciones, ya que de no ser por la capacitación continua que reciben la mayoría de sus trabajadores no se podría hacer frente a los retos y cambios que presenta continuamente la tecnología.

Además es importante resaltar que existe el interés de los empleados por capacitarse de una manera autodidacta lo que les permite el desarrollo de sus actividades; sin embargo siguen siendo parciales dichos conocimientos

Por lo anterior sugiero que la planeación de la Capacitación en el área de Auditoría Interna, no se vea interrumpida y ésta se intensifique, ya que el aprendizaje que obtenga el personal, es de vital importancia para el desarrollo y desempeño de su labor profesional.

CASO PRACTICO (PROPUESTA)

Expuesto lo anterior, sugiero que se tomen en cuenta los siguientes puntos, ya que con ellos pretendo se cumplan con los programas de capacitación existentes y fortalezcan el conocimiento del personal de la Subdirección de Auditoría.

1. - Como primer paso debemos determinar el objetivo general del plan, en este caso se sugiere: "Capacitar a todos los auditores de la Subdirección de auditoría de acuerdo a los cambios organizacionales, tecnológicos, legales, computacionales, etc. que se presenten dentro de la empresa".

Lo anterior se hace necesario debido a que la principal función del auditor es la detección de debilidades, anormalidades, fraudes y sugerir correcciones a las desviaciones que se detecten, y solo se puede hacer cuando se tienen los conocimientos del área de trabajo a auditarse.

2. - Determinar los objetivos específicos de cada área que integran la subdirección de auditoría, es responsabilidad de cada uno de los gerentes y ellos mismos definirán a que personal es prioritario se capacite, de tal manera que todos sus elementos cuenten con el mismo nivel de conocimientos y poder afrontar de una manera más ágil y de inmediata respuesta a las contingencias que se presenten.

3. - Se deben de planear los cursos que se impartirán a las diferentes áreas, ya que como se mencionó anteriormente existen trabajos imprevistos que se deben de atender en forma inmediata además de que el área de auditoría se integra por diversos profesionales, se sugiere se consideren como cursos importantes los siguientes:

Computacionales Básicos: Hojas de Cálculo (Excel), Procesadores de Palabra (Word), Vacunas (últimas versiones), Paquetería auxiliar (dbase, Cat), principalmente.

Computacionales Avanzados: Este punto se refiere a los sistemas integrales que se manejan en esta empresa y que por confidencialidad no se pueden nombrar, sin embargo como ejemplo podemos mencionar de manera genérica el AS400, R3 (SIATEL).

Desarrollo de Recursos Humanos: Motivación, Desarrollo Gerencial, Administración por Resultados, etc.

Contables y Fiscales: Estos se enmarcan en los cambios que tiene constantemente en el Area Contable y se hace necesario conocer las modificaciones que se tienen en Cuentas Contables, procesos de pólizas automáticas y presentación de Estados Financieros; además de actualizarse en los diversos cambios fiscales que se presentan continuamente, tales como la

creación de Reservas, Cambios en tasas de impuestos, cambios en los formatos y presentación de declaraciones, etc

Otros: Se incluyen en este rubro cursos especiales como los del área de sistemas (Desarrollo y Programación), Ingeniería y Arquitectura (Estructurales, Diseño), Administrativos y Contables (Planeación Financiera), etc.

4. - En cuanto tiempo y alcances se debe de considerar el nivel que se desea alcanzar y con que conocimientos cuenta el personal, así como el nivel en que se va a desempeñar cada capacitado.

En este sentido el responsable de definir los cursos de cada área deberá de considerar su plan de trabajo y evitar que se traslapen las actividades de trabajo con las actividades de capacitación.

5. - Es importante que cada gerente lleve un control del personal que ha asistido a capacitación y cual no, así mismo de las razones por las que no ha recibido los cursos, debiendo revisar periódicamente el plan de capacitación y realizar las modificaciones necesarias al calendario original para que se cumpla dicho plan

6. - Los Gerentes deben revisar los resultados obtenidos por su personal después de la capacitación, y evaluar los beneficios que se han generado.

Finalmente se debe considerar el costo - beneficio de la capacitación, debiendo culminar con un mejor aprovechamiento de los recursos y resultados positivos en tiempos menores.

Planeación del Programa de Capacitación para el Área de Auditoría del año 2001

ACT	DESCRIPCION	2 0 0 0												2 0 0 1												
		SEPTIEMBRE						OCTUBRE						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep				
		20	21	22	25	26	27	30	2	3	4	5	6	9	10	23	31	30	29	31	29	31	31	31	28	
1	Definición del Objetivo General y Autorización																									
2	Determinación y Autorización de Objetivos Específicos de Cada Área																									
3	Definición de Cursos a impartirse en cada área																									
4	Desarrollo del Plan de Cursos y Presentación de la relación de Participante (Calendarización)																									
5	Presentación del Programa Final de Capacitación del área de Auditoría al área de Capacitación.																									
6	Junta para revisar avances y reestructuración de la Planeación de Cursos																									

CONCLUSION

Con lo anteriormente expuesto ratifico la importancia que tiene el planear los programas de capacitación, ya que sin ella, como he detallado se tiene el riesgo de caer en la obsolescencia, en conflictos internos laborales y en la falta de conocimiento por parte del personal que labora en la organización.

Debemos de entender que la planeación es un punto fundamental en el que los directivos resaltan el interés por que su personal se encuentre a la vanguardia de la tecnología y puedan hacer frente a cualquier cambio que se les presente.

En particular en el área de Auditoria es de suma relevancia que se conozcan perfectamente los sistemas, procedimientos, políticas y/o cambios sistemáticos; solo así se podrá contar con un equipo de trabajo bien capacitado e integrado; independientemente de la formación profesional con que se cuente, ya que en algunos trabajos y/o auditorías se requiere que laboren conjuntamente auditores de diversas profesiones (Arquitectos, Ingenieros, Administradores, Contadores, etc.)

Recomiendo se lleve a cabo la planeación por lo menos con un año de anticipación (como se muestra en la anterior gráfica de planeación), lo que permitirá realizar las correcciones necesarias y presentar oportunamente las propuestas que se deseen integrar. Esto sin dejar de considerar que la

capacitación no solo se canalice por un solo medio (Interno), sino que también se consideren otras alternativas que pudiesen ser mejores, ya sea por la experiencia en la impartición de la capacitación, por el área en la que se desempeña (Legal Laboral, Planeación Fiscal, Recursos Humanos, Sistemas, Consultoría, etc.)

Al final debemos de pensar y enfatizar que una capacitación continua bien planeada nos traerá beneficios mutuos (Empresa – Trabajador), no solo en el conocimiento, sino en los beneficios personales que van implícitos en la capacitación misma; tales como el reconocimiento (certificado) que otorga la institución que capacita al capacitado mismo; también es importante resaltar que la capacitación trae consigo beneficios económicos tanto para la Empresa (Disminución de tiempos muertos, resultados de mayor calidad, seguridad de sí mismos en sus trabajadores (Ser Asertivos), Disminución de costos, etc.), como para el trabajador, siendo éstos principalmente: promociones en la organización, incrementos de sueldo, sin dejar de sentir la propia satisfacción de hacer frente a cualquier contingencia.

BIBLIOGRAFIA

William B. Werther, Jr. – Keith Davis

Administración de Personal y Recursos Humanos

Ed. Mc. Graw Hill, 3ª Edición

Montes Gutiérrez Isidoro

Desarrollo Humano Directivo

Ed. Noriega – Limusa

Reza Trujillo Jesús Carlos

El Empresario Hábil 2

Ed. ECAFSA, 1ª Edición

James A.F. – R. Edward Freeman

Administración

Ed. Stoner

Información Didáctica de Consulta (Revista Quincenal)

No. 88, Año XII, 2ª Epoca, 31 de Agosto de 1999

Oscar J. Blake

La Capacitación

Ed. MACCMi

Ramírez Cavassa Cesar

Vicios y Virtudes de la Capacitación

Ed. PAC, 2ª. Edición

Montes Gutiérrez Isidoro

Desarrollo Humano Directivo

Ed. Noriega Limusa

Ley Federal del Trabajo

12ª Edición

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ed. ALCO, 2000.

Contrato Colectivo de Trabajo

1996-1998.